

Санкт-Петербургский государственный университет  
Научно-исследовательский институт менеджмента

## **НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

С. В. Кошелева

**Удовлетворенность трудом как  
комплексный диагностический  
показатель организационных  
проблем в управлении  
персоналом**

№ 15(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

*С. В. Кошелева.* Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом. Научные доклады № 15(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Исследование структуры и содержания удовлетворенности персонала разными аспектами работы в компании обычно используется для выявления характера отношения работников к конкретным направлениям, условиям и факторам профессиональной деятельности в шкалированном диапазоне «удовлетворен — неудовлетворен».

Для большинства исследований характерно использование показателей удовлетворенности трудом в качестве основы для оценки эффективности системы стимулирования и мотивации персонала, разработки (совершенствования) инструментов мотивации и поддержания лояльности сотрудников. Такой подход, на наш взгляд, значительно сужает возможности использования такого содержательно сложного показателя как удовлетворенность.

Представляется возможным рассмотреть опыт использования оценки удовлетворенности как базового, первичного основания для углубленного анализа, оттолкнувшись от которого можно выявить скрытые (латентные) установки личности в отношении значимых для нее аспектов жизнедеятельности, позволяет рассматривать удовлетворенность в качестве интегрального показателя важных и сложных по содержанию параметров человеческих отношений, лежащих в основе деятельности, таких как: степень принятия/отвержения чего-либо; готовность/неготовность активного участия в чем-либо; сбалансированная/несбалансированная система ценностей; диверсифицированная/интегрированная структура целей; включенность/дистанцированность от чего-либо и др.

Сложность диагностики этих проблем с помощью прямых целевых опросов затруднена именно в силу их латентной природы, объективного расхождения декларируемых и реальных позиций персонала, влияния многих организационных факторов, воздействие которых трудно и не всегда возможно учесть.

Предпринята попытка показать, что исследование удовлетворенности может быть использовано в качестве диагностического инструментария для выявления широкого круга проблем (в том числе скрытых) в сфере управления персоналом.

*Кошелева Софья Владимировна* — д. психол. н., профессор, зав. кафедрой управления персоналом факультета менеджмента СПбГУ.

*e-mail: Kosheleva@som.pu.ru*

© С.В. Кошелева, 2006

Saint Petersburg State University  
Institute of Management

## **DISCUSSION PAPER**

Sofia Kosheleva

**Work satisfaction as a complex  
diagnostic parameter of  
organizational problems in  
personnel management**

# 15(R)–2006

Saint Petersburg

2006

*Sofia Kosheleva*. Work satisfaction as a complex diagnostic parameter of organizational problems in personnel management. Discussion Paper #15(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

Research of structure and the maintenance of the personnel satisfaction in the company is usually used by different aspects of work for revealing character of the workers attitude to concrete directions, conditions and factors of professional activity into the scales' a range «satisfied — unsatisfied».

For the majority of researches use of parameters of work satisfaction as a basis for an estimation the effectiveness of a stimulation and motivation system for a personnel, development (perfection) of tools for employees motivation and maintenance of loyalty is characteristic. This approach, in accordance with our opinion, considerably narrows opportunities of use of such substantially complex parameter as satisfaction.

It is obviously possible to consider experience of use of an estimation of satisfaction as base, primary basis for the profound analysis, having made a start from which it is possible to reveal the latent installations of the person concerning significant for it aspects of ability to live, allows to consider satisfaction as an integrated parameter of the important and complex parameters under the maintenance of the human attitudes underlying activity, such as: a degree of acceptance/unacceptance something; readiness/unavailability of active participation in something; the balanced/unbalanced system of values; the diversified/integrated structure of the purposes; an inclusiveness/distantness from something, etc.

Complexity of diagnostics of these problems by means of direct target interrogations is complicated by virtue of their latent nature, an objective divergence of declared and real positions of the personnel, influence of many organizational factors which influence is difficult and for considering not always probably.

Attempt to show is undertaken, that research of satisfaction can be used as diagnostic toolkit for revealing of broad score of problems into the personnel management sphere.

*Kosheleva S.* — Professor, Head of HRM Department, School of Management, Saint Petersburg State University  
*e-mail: Kosheleva@som.pu.ru*

© S. Kosheleva, 2006

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ СОВРЕМЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>7</b>
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА МАСТЕРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....</b>	<b>11</b>
Методы исследования .....	12
Результаты исследования.....	13
<b>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....</b>	<b>21</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>23</b>

## Введение

Тема настоящего исследования представляет собой один из аспектов проблемы, которая практически не изучалась в постперестроечной России, недостаточно освещена в зарубежных источниках, однако, по признанию многих ученых и практиков менеджмента, обладает в наши дни высокой актуальностью и практической значимостью. Руководители предприятий различных сфер деятельности заявляют о трудноразрешимых проблемах, связанных со средним и нижним менеджментом. В первую очередь они проявляются в недостаточном количестве квалифицированных управленческих кадров, способных занять соответствующие должности; в отношении работающих специалистов к процессам, протекающим в организации; в невысокой эффективности выполнения должностных обязанностей; в противоречиях развития карьеры. Примечательно, что перечисленные сложности отмечают как отечественные, так и зарубежные специалисты, которые видят объективную причину проблем в той специфической роли, которую выполняет средний уровень менеджмента в структуре управления организацией [Данилова, 2000; Курбатова, Сикачева, 2005; Не только наверху, 2004]. Основными его функциями является трансляция управленческой информации с верхнего уровня к непосредственным производителям, и обеспечение информационного потока в обратном направлении, зона ответственности — тактические и операционные задачи. Эффективность трудовой деятельности среднего менеджмента во многом определяется качеством выполнения этих функций, однако зачастую при достаточном уровне образования и профессионализма представители среднего менеджмента проявляют определенную инертность мышления, сопротивляются переменам, блокируют или искажают информационные потоки. В некоторых источниках этот феномен именуется «синдромом клерка», который проявляется в стремлении утаить ту часть информации, которая может нарушить стабильность ситуации, повысить ответственность, и в результате повлиять на статус и оплату труда [Чернов, 2002]. Говоря об отечественных организациях, нужно отметить, что наиболее остро проблема чувствуется на производственных предприятиях [Авдошина, 2003; Курбатова, Сикачева, 2005]. Можно предположить, что в основе развития таких поведенческих феноменов лежит целая совокупность причин, объединяющая объективных факторы, такие как форма собственности предприятия, сфера деятельности, структура управления, особенности организационной культуры, а

также некоторые субъективные факторы. В исследовании роли этих факторов заключается основная цель настоящей работы.

Для достижения поставленной цели, прежде чем представить экспериментальные и аналитические материалы, необходимо определить основные понятия, используемые в работе. Под *профессионально-личностным потенциалом* мы подразумеваем те личностные качества, которые обеспечивают профессиональные компетенции руководителей. К *линейному* мы относим средний и нижний уровень менеджмента, управляющий деятельностью производителей.

### **Особенности деятельности линейных менеджеров современных производственных предприятий**

Задачей настоящего раздела является анализ специфики и условий трудовой деятельности линейных менеджеров, а также личностных качеств, необходимых для ее успешной реализации. Решение этой задачи существенно ограничено недостаточным количеством научной информации, раскрывающей суть проблемы.

Наибольшее количество исследований деятельности линейного менеджмента проведено в период социалистической организации общества. В то время линейный менеджмент рассматривался как основа производства, существовали отделы научной организации труда и социологические службы, изучавшие процессы управления на предприятиях.

По мнению ряда исследователей, отличительная особенность того периода заключалась в смешении функций среднего и нижнего менеджмента, отсутствии принципиальных отличий в деятельности начальника цеха и мастера, работе по принципу «Все делают все» [Дрегало, 1987; Кабалина, 1998; Тарасов, 1989]. Недостаток формализации должностных обязанностей приводил к тому, что ведущую роль в процессах управления и достижения плановых результатов играли неформальные межличностные отношения. Они же являлись механизмом продвижения и развития карьеры.

В известной работе «Психология управления» Ф.Генов изложил результаты разносторонних исследований особенностей труда руководителей 1970–71 гг., посвятив значительное внимание специфике нижнего и среднего уровней менеджмента [Генов, 1982]. В исследовании использовались различные методы: изучение документов, наблюдение, регистрация и хронометрирование, беседа, регистрация структуры деятельности и психических проявлений. Анализ управленческой деятельности позволил выделить следующие ее составляющие:

- Управление производственным процессом, требующее специальной (профессиональной) компетентности руководителя;
- Действия организационно-административного характера, требующие определенного уровня способностей и умений организовывать и администрировать, оперативно решать проблемы, поставленные вышестоящими, равными или подчиненными звеньями управляемой системы, координировать и контролировать работу;
- Деятельность по решению социально-бытовых проблем;
- Деятельность, связанная с участием в общественных мероприятиях;
- Деятельность личного характера.

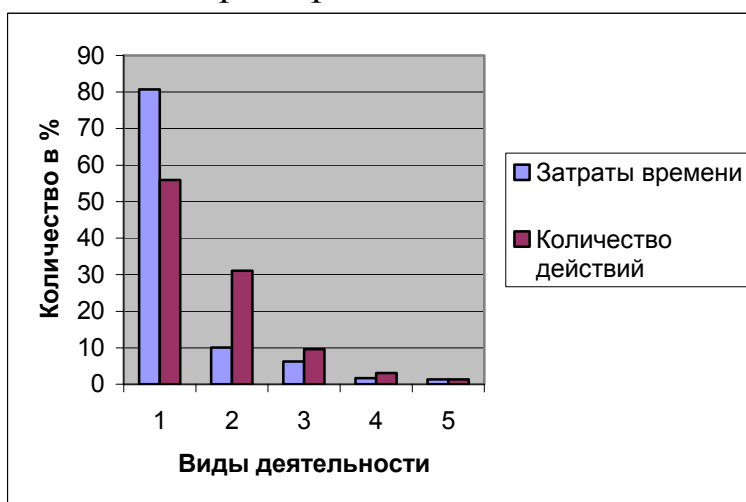


Рис. 1. Структура управленческой деятельности начальников цехов

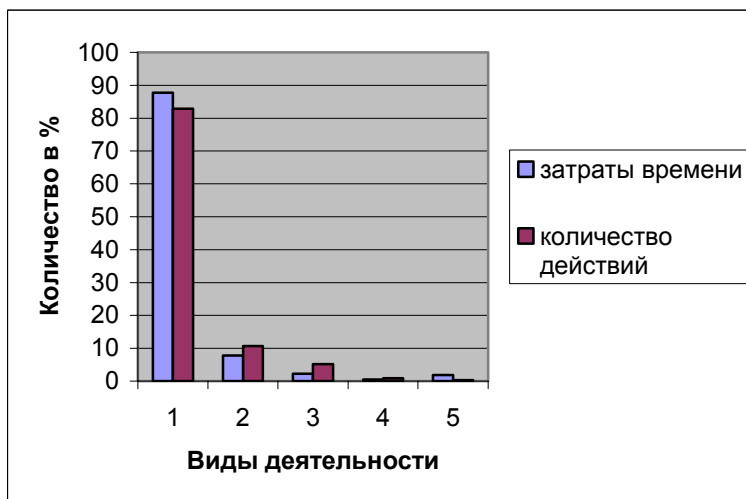


Рис. 2. Структура управленческой деятельности мастеров. Источник: [Генов, 1982, с. 140]

Виды деятельности:

- 1 — производственная
- 2 — организационно-административная
- 3 — социально-бытовая
- 4 — общественная
- 5 — личная



Данные исследований, представленные на рисунках 1, 2 показали, что для линейных менеджеров было характерно следующее распределение временных затрат: для мастеров и начальников цехов ведущей являлась деятельность по управлению производством, однако у начальников цехов существенно больше времени и усилий занимали действия организационно-административного плана.

Экспертная оценка качеств, необходимых для выполнения управленческих действий линейным менеджментом, показала важность следующих характеристик (последовательно): профессиональной подготовки, организаторских способностей, волевых и коммуникативных способностей.

Основной вывод, который стоит подчеркнуть в контексте данной работы, заключается в том, что на период проведения исследования были отмечены отличия в структуре деятельности нижнего (мастеров) и среднего (начальники цехов) звеньев управленческой системы, проявляющиеся в увеличении доли организационно-административных функций, и, соответственно, в наборе качеств, требующихся для их эффективного выполнения. Для того, чтобы переместить работника из одного уровня управления в другой, требовался отбор перспективных кандидатов и их дальнейшее обучение: хороший профессионал мог обладать недостаточным набором навыков, сформированных на нижнем уровне управления. Эту задачу решали кадровый резерв и систематическое участие в системе повышения квалификации и переподготовки кадров.

Годы переходного периода от одного социально-экономического уклада к другому преобразовали систему управления производством на всех уровнях: от идеологического до организационного. Изменившаяся система ценностей и идеологических приоритетов вывела работу на производстве из приоритетных и престижных видов деятельности, преобразование форм собственности изменило механизм управления и структуру трудовых функций руководителей. К сожалению, в этот период практически не изучались особенности деятельности линейного менеджмента, все внимание было посвящено топ-уровню, обеспечивающему организациям выживание в динамично меняющейся внешней среде. Исключение составили немногочисленные работы, проводимые за счет грантов, финансируемых из-за рубежа. Примером может служить лонгитюдное исследование межрегионального Института сравнительных исследований трудовых отношений, посвященное изменению функций линейного менеджмента в период с 1993 по 1998 гг., проведенное в рамках проекта под руководством английского социолога Саймона Кларка (Simon Clark) [Кабалина, 1998]. Опрос

охватил более 40 крупных и средних промышленных предприятий Кемерово, Самары, Сыктывкара и Москвы. Анализ результатов показал наличие трех существенных тенденций. Первая заключалась в усилении нагрузки линейного менеджмента: «Традиционно плохая организация труда на рабочем месте приводит к тому, что мастер берет на себя часть функций рабочих или работников функциональных служб, в результате чего становится снабженцем, переносчиком деталей и инструмента, подсобным рабочим, а это снижает его авторитет и статус» [Кабалина, с.41]. Вторая тенденция заключается в росте дистанции между начальниками цехов и мастерами. Начальники цехов становятся более независимыми, растет разрыв в заработной плате, а по функциям они приближаются к руководителям высшего звена. Третья тенденция касается особенностей поведения – оно тяготеет к старым образцам, зачастую проявляется в консервативной позиции по отношению к изменениям, поскольку они рассматриваются как очередной источник дополнительной нагрузки и угроза стабильности. Общая гипотеза, доказанная исследователями, заключалась в следующем: «Для трансформации советского предприятия в капиталистическую форму недостаточно изменений в поведении высшего руководства, необходима модификация функций и положения руководителей среднего звена» [Кабалина, с.36].

В контексте нашего исследования необходимо подчеркнуть важность выявленных тенденций: увеличивающийся рост должностной и функциональной дистанции обостряет необходимость в отборе потенциальных кандидатов на продвижение по карьерной лестнице и развитии управленческих навыков, соответствующих высшему уровню управления и обеспечивающих позитивное отношение к инновационным процессам.

Начало XXI века было отмечено рядом публикаций, касающихся практических аспектов проблемы среднего менеджмента [Курбатова, Сикачева, 2005; Чернов, 2002]. Рефреном этих публикаций можно считать следующие слова: «Общая жалоба — «не тянет». А за этим чего только нет!.. Не понимает интересов компании... Боится принимать решения... Не умеет правильно донести информацию... Не умеет «зажечь» своих подчиненных идеями компании...» [Курбатова, Сикачева, 2005, с.1]. Однако причины такого положения не исследуются, а, соответственно, и способы решения предлагаются не научно обоснованные, а относящиеся к сфере здравого смысла. Решение проблемы затрудняется отсутствием стандартизированных должностных спецификаций, методов оценки профессиональных и

управленческих способностей руководителей и прогностических критериев отбора претендентов на эти должности.

### **Исследование профессионально-личностного потенциала мастеров производственных предприятий**

Исследование было предпринято по инициативе HR-отделов двух крупных (10 000 работников) производственных Государственных унитарных предприятий (ГУП). Оба предприятия были заинтересованы в помощи по формированию кадрового резерва и выборе наиболее перспективных кандидатов на продвижение. На обоих предприятиях в исследовании принял участие весь списочный состав работающих мастеров: 216 (предприятие X) и 91 человек (предприятие Y) соответственно. На момент проведения работ экономическое положение предприятий было достаточно устойчивым, текучесть персонала соответствовала нормальному уровню, средняя заработная плата линейных менеджеров находилась на среднем уровне (около 12 000 руб.).

То, что руководство предприятий кроме профессиональных характеристик решило использовать субъективные факторы для принятия решения о развитии карьеры работников, соответствовало современной тенденции кадровой политики. В 2005 году Левада-центром в рамках госконтракта было проведено исследование требований работодателей к профессиональной подготовке рабочей силы. В опросе приняли участие 1009 предприятий, среди которых 44 — ГУПы [Бондаренко Н.В., 2005; Красильникова М.Д., 2005]. Опрос показал, что многие работодатели среди прочих фильтров проводят оценку личных качеств: «На более чем половине предприятий при приеме на работу существуют определенные требования к личным качествам кандидата. Причем при отборе служащих и квалифицированных рабочих оценка личных качеств начинает играть все более значимую роль» [Бондаренко Н., 2005, с.4]. Для линейных руководителей оценка личных качеств проводится в 55% случаев. Кроме того, была выявлена закономерность: на успешных предприятиях существовал более полный набор требований на должность/вакансию, чем на средних и неуспешных.

**Практические задачи** проведенного нами исследования заключались в:

- Формировании кадрового резерва: отборе наиболее перспективных работников;
- Выборе направления развития карьеры для каждого работника;

### Научные цели:

- Выявление профессионально ценных личностных качеств, обеспечивающих успешное развитие карьеры;
- Формирование методического подхода, обеспечивающего выявление профессионально ценных качеств, характеризующих руководителей различного уровня менеджмента.

### Были выдвинуты следующие гипотезы:

- Руководители нижнего уровня обладают профессионально-личностным потенциалом, отличающим их от топ-менеджеров;
- В качестве методов оценки недостаточно использовать отдельные диагностические методики. Необходимо применять системный подход, включающий математико-статистические методы анализа эмпирических данных.

### Методы исследования

В работе применена методология оценки, основанная на модели Бламберга-Прингла [M.Blumberg&C.Pringle, 1982]. Основное «допущение» модели состоит в том, что поведение человека, уровень и качество выполнения работы зависит от взаимодействующих переменных, характеризующих личность и рабочую среду: способностей, готовности и возможностей выполнять работу.

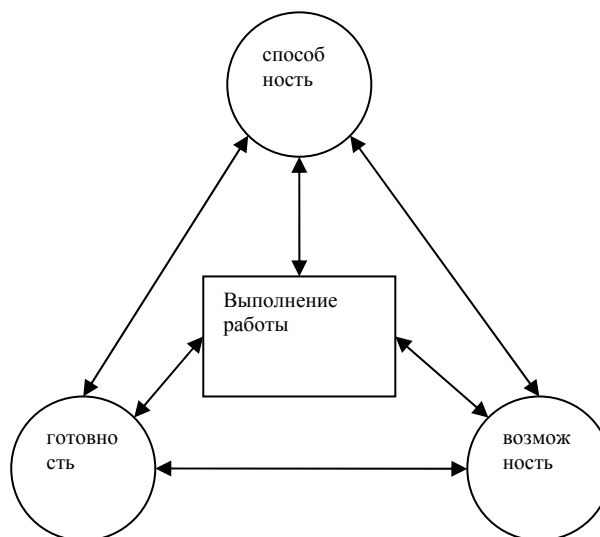


Рис. 3. Модель Бламберга- Прингла. Источник: [M.Blumberg&C.Pringle, 1982, p.560-567]

Компоненты модели могут взаимодействовать между собой различным образом, наилучшее сочетание для выполнения работы –

максимальная выраженность всех трех составляющих. Применение этой модели позволяет оценить выраженность как отдельных компонентов, так и их сочетания. Выбор диагностических методик, оценивающих эти переменные, основывался на принципах, сформулированных специалистами кафедры социальной психологии СПбГУ [Комплексная социально-психологическая методика оценки личности инженера, 1991].

Способности в данном случае мы рассматривали как комплекс личностных качеств, обеспечивающих успешное выполнение профессиональных действий. В качестве инструмента исследования мы использовали 16-факторный личностный опросник Р.Кэттелла, который относится к 10 наиболее используемым в сфере бизнеса психологическим методам оценки персонала [The Daily Resource for Entrepreneurs, 2006].

Готовность мы оценивали по показателям трудовой мотивации руководителей. Использовали два метода: опросники «Якоря карьеры» Э. Шейна и «Структура мотивации трудовой деятельности» К.Замфир [Ильин, 1998; Чикер, 2000].

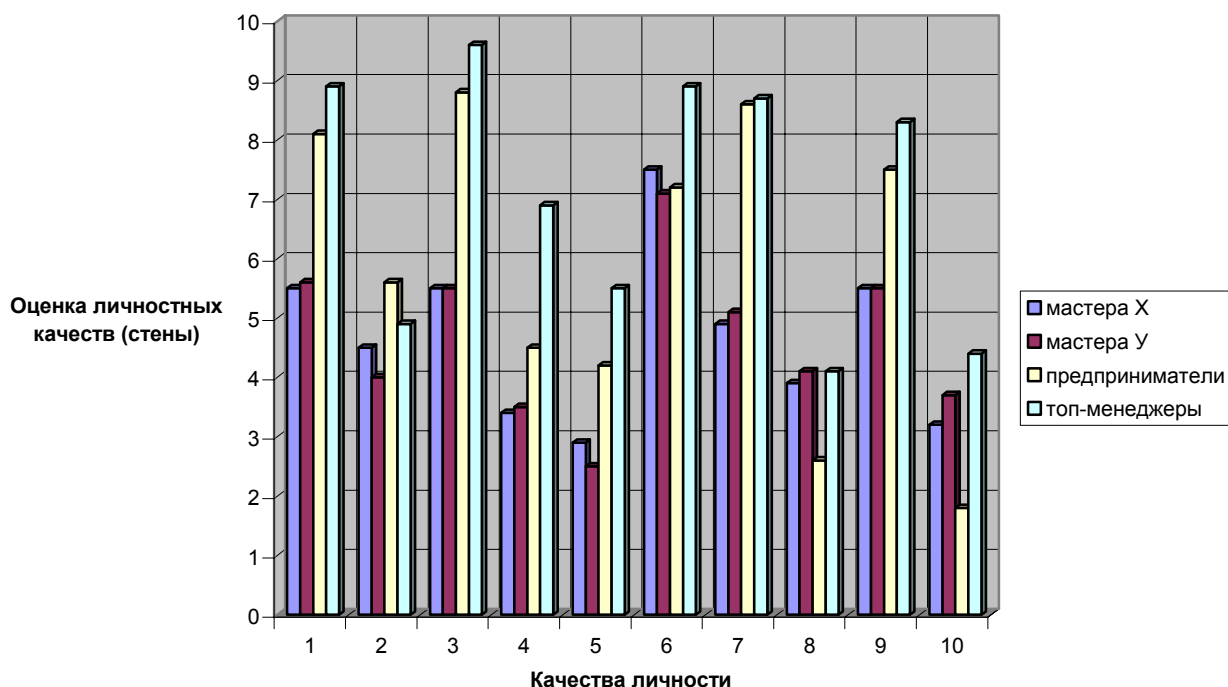
Возможность выполнения работы мы оценивали по параметру оценки профессионально ценных качеств работника его социальным окружением. В качестве метода использовалась процедура оценки 360, основанная на перечне компетенций, характеризующих пять основных блоков: профессиональные умения, организационные качества, интеллектуальные характеристики, отношение к людям, общетрудовую активность [Морозов, 2000]. В целях обеспечения объективности, процедура оценки начиналась с заполнения «Коммуникативной карты», в которой мастер указывал имена и должности людей, с которыми ему постоянно приходится контактировать во время рабочего процесса. Далее из этого списка выбирали шесть экспертов, по два из каждого уровня должностной иерархии: вышестоящего уровня, горизонтального уровня и подчиненных. Оценка проводилась анонимно. Полученные данные в дальнейшем усреднялись по пяти блокам характеристик.

Результаты диагностики подвергались процедуре факторного анализа методом главных компонент. Основная задача факторизации заключалась в выявлении взаимосвязей показателей, характеризующих три вектора модели Бламберга-Прингла.

### ***Результаты исследования***

Результаты исследования личностных качеств руководителей представлены на рис. 4. Отобраны данные 10 факторов теста Кэттелла, имеющие отношения к профессиональным компетенциям

руководителя. Для сравнения использованы данные контрольных групп: топ-менеджеров крупного производственного холдинга (65 человек) и предпринимателей – руководителей предприятий малого бизнеса (100 человек).



1. Общительность (фактор А)
2. Интеллектуальность (фактор В)
3. Эмоциональная устойчивость (фактор С)
4. Доминантность (фактор Е)
5. Беспечность (фактор F)
6. Ответственность (фактор G)
7. Социальная смелость (фактор Н)
8. Зависимость от социальных оценок (фактор О)
9. Самоконтроль (фактор Q3)
10. Напряженность (фактор Q4)

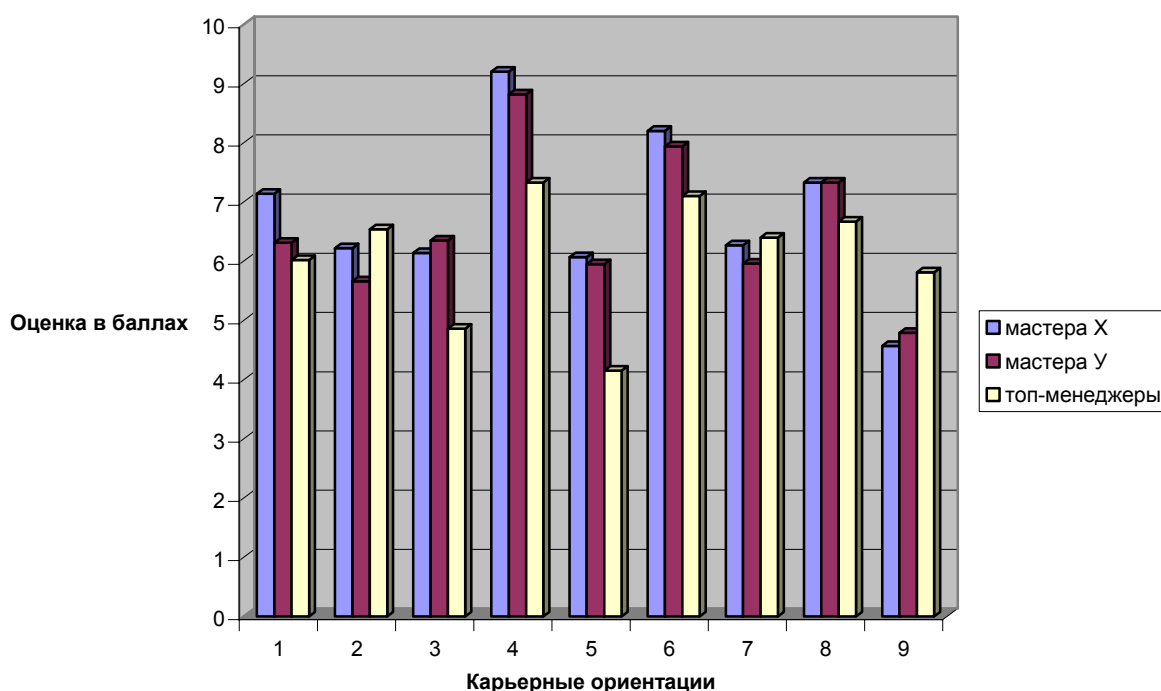
Рис. 4. Особенности личностного потенциала руководителей различного уровня управления

Результаты диагностики индивидуальных особенностей руководителей нижнего уровня с помощью опросника Кэттелла продемонстрировали общую «усредненность» личностного профиля. По сравнению с топ-менеджерами и предпринимателями они значительно менее общительны, эмоционально устойчивы, доминантны, уверены в себе, способны регулировать эмоциональные состояния. Эти особенности характерны для мастеров обоих предприятий.

На фоне «усредненных» оценок выделяются: низкие показатели доминантности, внутренней напряженности (фактор Е, фактор Q4), высокие показатели озабоченности проблемами (фактор F), ответственность, дисциплинированности (фактор G).

Можно заключить, что руководители нижнего уровня управления стараются «не выделяться», отличаются ответственностью, серьезностью, отсутствием стремления к лидерству.

Карьерные ориентации представлены на рис. 5. Данные сравниваются с результатами группы топ-менеджеров.



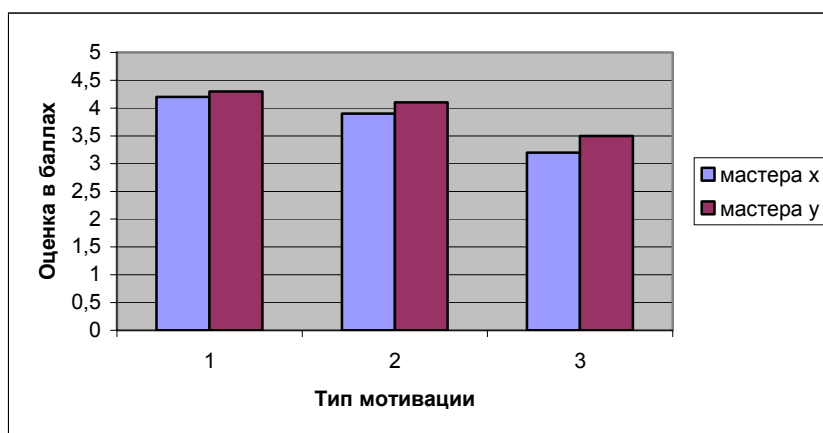
1. Профессионально-техническая
2. Менеджмент
3. Автономия
4. Стабильность работы
5. Стабильность места жительства
6. Служение (полезность работы)
7. Вызов (решение проблемных задач)
8. Интеграция интересов семьи и работы
9. Предпринимательство

Рис. 5. Особенности карьерных ориентаций работников различных уровней управления

Ведущими ориентирами развития карьеры менеджеров нижнего уровня можно считать реализацию в профессионально-технической сфере, независимость, стабильность рабочего места, стабильность места жительства, ощущение полезности трудовой деятельности,

возможность интегрировать интересы семьи и работы. У них не выражен интерес к реализации в сфере менеджмента и предпринимательства.

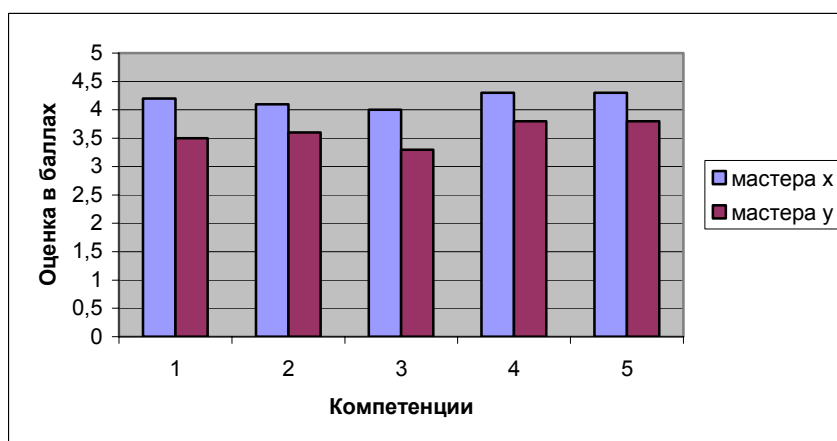
Результаты оценки структуры трудовой мотивации представлены на рис. 6.



1. Внутренняя мотивация
2. Внешне-положительная мотивация
3. Внешне-отрицательная мотивация

Рис. 6. Структура трудовой мотивации

Структура трудовой мотивации отражается в следующих приоритетах: на первом месте – интерес к содержанию работы, на втором – ориентация на заработки, продвижение и статус, на третьем – стремление избежать негативных санкций.



1. Профессиональные умения
2. Организаторские качества
3. Интеллектуальные характеристики
4. Отношение к людям
5. Общетрудовая активность

Рис. 7. Экспертная оценка профессиональных компетенций руководителя



На рис. 7 представлены данные экспертной оценки профессиональных компетенций руководителей.

Наименьшую оценку получили компетенции, характеризующие интеллектуальные способности, наибольшую — умение строить межличностные отношения и трудолюбие, работоспособность.

Выявленные особенности профессионально-личностного потенциала характеризуют руководителей нижнего уровня менеджмента как людей работоспособных, исполнительных, профессионалов в своей технической сфере, умеющих себя контролировать, стремящихся к стабильности и соблюдению суверенитета, не проявляющих особого рвения к карьерному продвижению в сфере менеджмента. Весь набор этих качеств указывает на тенденцию к консервативному поведению.

Задача следующего этапа исследования заключалась в анализе взаимосвязи показателей всех трех векторов оценки по модели Бламберга-Прингла. Результаты факторного анализа данных предприятия X представлены в таблицах 1,2. В процессе анализа удалось выявить два фактора, объединяющие показатели трех векторов оценки. Для удобства интерпретации они были названы «Мастера-специалисты» и «Мастера-карьеристы».

Таблица 1

**Показатели, вошедшие в фактор «Мастера-специалисты»  
( $p < 0,05$ )**

<b>Векторы оценки</b>	<b>Показатели</b>
Интегральные личностные особенности	Опросник Кэттелла (факторы): <ul style="list-style-type: none"> <li>• С эмоциональная устойчивость</li> <li>• G организованность, обязательность</li> <li>• Q3 высокий самоконтроль</li> <li>• (-) Q4 низкая напряженность</li> </ul>
Особенности трудовой мотивации	Карьерные ориентации (шкалы): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Служение (полезность работы людям)</li> <li>• Реализация в профессионально-технической сфере</li> <li>• Стабильность места работы</li> <li>• ( - ) Автономия</li> <li>• (-) Стремление к предпринимательской деятельности</li> </ul>
Экспертная оценка	Все показатели экспертной оценки

**Показатели, вошедшие в фактор «Мастера-карьеристы» ( $p < 0,05$ )**

<b>Векторы оценки</b>	<b>Показатели</b>
Интегральные личностные особенности	Опросник Кэттелла (факторы): <ul style="list-style-type: none"> <li>• А высокая общительность</li> <li>• С эмоциональная устойчивость</li> <li>• F жизнерадостность, беспечность</li> <li>• Н социальная смелость</li> <li>• Q3 высокий самоконтроль</li> <li>• (-) Q4 низкая напряженность</li> </ul>
Особенности трудовой мотивации	Карьерные ориентации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализация в сфере менеджмента</li> <li>• стремление решать сложные задачи (вызов)</li> <li>• реализация в профессионально-технической сфере</li> <li>• стремление к автономии</li> <li>• стабильность работы</li> <li>• служение</li> <li>• интеграция интересов семьи и работы</li> <li>• предпринимательство</li> </ul> Трудовая мотивация: <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая внутренняя положительная</li> <li>• высокая внешняя положительная</li> </ul>
Экспертная оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) профессиональные умения</li> <li>• (-) отношение к людям</li> </ul>

Приведенные данные свидетельствуют, что наибольшей степенью принятия коллегами по работе пользуются мастера, обладающие «традиционным» потенциалом руководителя нижнего уровня. Работники, демонстрирующие качества, отличающиеся от «усредненного» портрета мастера: коммуникабельные, обладающие карьерными амбициями, предпринимательским стилем, отторгаются социальной рабочей средой.

Результаты факторного анализа данных предприятия У представлены в таблицах 3,4. В этом варианте были также выделены два фактора, объединяющие показатели трех векторов оценки.

Первый получил условное название «Мастера», второй «Мастера-карьеристы».

Таблица 3

**Показатели, вошедшие в фактор «Мастера» ( $p < 0,05$ )**

Группа характеристик	Показатели
Интегральные личностные особенности	Опросник Кэттелла (факторы): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 высокий самоконтроль</li> <li>• О зависимость от социальных оценок</li> </ul>
Особенности трудовой мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внешне-положительная мотивация</li> </ul>
Экспертная оценка	Все показатели экспертной оценки

Таблица 4

**Показатели, вошедшие в фактор «Мастера-карьеристы» ( $p < 0,05$ )**

Группа характеристик	Показатели
Интегральные личностные особенности	Опросник Кэттелла (факторы): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Е стремление к лидерству</li> <li>• F жизнерадостность, беспечность</li> <li>• Н социальная смелость</li> </ul>
Особенности трудовой мотивации	Карьерные ориентации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализация в профессионально-технической сфере</li> <li>• вызов (решение проблемных задач)</li> <li>• реализация в сфере менеджмента</li> <li>• служение</li> <li>• интеграция интересов семьи и работы</li> <li>• предпринимательство</li> </ul> Трудовая мотивация: <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутренне-положительная</li> <li>• внешне-положительная</li> </ul>
Экспертная оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) организаторские способности</li> <li>• (-) отношение к людям</li> </ul>

Можно отметить, что и в этом случае выделены два фактора, объединяющих показатели трех векторов оценки, однако содержание первого фактора несколько отличается от набора показателей предприятия Х. В данном случае в портрете «традиционных» мастеров, кроме способности к самоконтролю, в большей степени акцентируются особенности, связанные с зависимостью от социального окружения. Именно это отличает их от другой группы. «Мастера-карьеристы», аналогично с предприятием Х, отличаются коммуникабельностью, выраженными карьерными устремлениями, высокой степенью мотивации, предпринимательской направленностью. Они, также как и в первом случае, получают негативную экспертную оценку.

Исследование позволило выявить две различные группы показателей, характеризующих профессионально-личностный потенциал представителей линейного менеджмента. Основное отличие между этими группами заключается в уровне социальной активности, предприимчивости. В работе специалистов группы McKinsey высказывалось предположение о возможности существования двух различных типов организационного поведения: «Компании должны знать, что менеджеры среднего звена бывают двух типов, и оба скорее всего трудятся у них. Менеджеров первого типа не интересует карьера, у них нет соответствующих задатков, но они играют важную роль в компании, поскольку обладают обширным опытом и досконально знают свою работу. Менеджеры второго типа – это люди, которые стремятся сделать карьеру и которые, вероятно, однажды займут высшие посты в организации. Компании нужны менеджеры обоих типов, но как первые, так и вторые могут препятствовать переменам, если это будет в их интересах» [Не только наверху, с.30]. Наши исследование подтвердило правильность этого предположения на материале отечественных производственных предприятий.

Подход, развивающий методологические принципы модели Бламберга-Прингла и методические рекомендации, разработанные сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, доказал свою применимость в качестве инструмента оценки профессионально-личностного потенциала руководителей. Информация, полученная с его помощью, может быть использована для разработки рекомендаций относительно планов карьеры каждого конкретного работника. Так, к примеру, на предприятии Х было рекомендовано 42 человека включить в резерв дублеров, 76 — в перспективный резерв, 88 — в планы повышения профессионально-технической квалификации. Резерв (дублеры) — это руководители – кандидаты на

замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем. Перспективный резерв (ресурс) — это молодые сотрудники с лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности в компании. Особое внимание в подготовке этой группы уделяется развитию общих управленческих знаний и навыков. Для тех, кто не проявляет желания продвигаться «вверх и вперед» по карьерной лестнице, более применима схема «карьерной решетки», по которой возможно профессиональное развитие в горизонтальном направлении [Platening: Redefining Success at Work, 2006]. Систематизированный и прозрачный подход к управлению карьерой в таком варианте аргументирован реальными представлениями о профессионально-личностном потенциале специалиста и его заинтересованностью в дальнейшем продвижении.

Особого внимания заслуживает проблема «оценки-360». Совершенно очевидно, что ее результатами следует пользоваться с особой осторожностью и в определенных целях, поскольку она может зависеть от многих субъективных эффектов: «ореола», когда позитивная оценка личности человека распространяется оптом на все его качества, в том числе — профессиональные, или «белой вороны», когда качества, отличные от привычных, воспринимаются с отрицательным знаком.

## **Выводы и рекомендации**

- Руководители нижнего уровня обладают личностным потенциалом, отличающим их от топ-менеджеров, эти отличия можно рассматривать в качестве критериев оценки при отборе персонала и планирования развития карьеры;

- В качестве методов оценки недостаточно использовать отдельные диагностические методики. Необходимо применять системный подход, включающий оценку взаимодополняющих переменных: способностей, готовности и возможностей выполнять работу, а также математико-статистические методы анализа эмпирических данных;

- Результаты «Оценки-360» не могут быть использованы в качестве единственного критерия решения об уровне профессионализма и перспективах развития карьеры руководителя;

- Системный анализ данных, основанный на модели Бламберга-Прингла, позволил определить симптомокомплексы показателей, характеризующих профессионально-личностный потенциал «Мастеров-специалистов» и «Мастеров-карьеристов»;

- Руководителей, обладающих симптомокомплексом «Мастеров-специалистов», целесообразно включать в систему повышения профессионально-технической квалификации, а в качестве направления развития карьеры использовать горизонтальную ротацию;

- Руководителей, обладающих симптомокомплексом «Мастеров-Карьеристов», целесообразно включать в резерв управления, включать в программы повышения управленческой квалификации, планировать карьеру в вертикальном направлении.

## Литература

Авдошина З.А. Управление карьерой в социокультурной среде производственных предприятий //Дис. канд. социол. наук: 22.00.08: Казань, 2003.

Бондаренко Н.В. Запросы работодателей к качеству профессиональной подготовки работников //Вестник общественного мнения. 2005, № 3 (77) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.levada.ru/vestnik77b.html>.

Данилова Е. Менталопроект //Карьера. 2000. № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kariera.orc.ru/11-00/Tekmoo18.html>.

Дрегалю А.А., Овчинников О.В. Место мастера на производстве //Рабочий класс и современный мир. 1987. № 4. С. 65.

Генов Ф. Психология управления. М.: Прогресс, 1982.

Ильин Е.П. Мотивация человека: теория и методы изучения. Киев: Вища школа, 1998.

Кабалина В.И. Изменение функций и статуса линейных менеджеров // Социологические исследования. 1998. № 5. С.34-43.

Комплексная оценка социально-психологическая методика оценки личности инженера. Под ред. Э. Чугуновой. СПб.: СПбГУ. 1991.

Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. Оценка работодателями качества профессиональной подготовки работников //Вопросы образования. 2005. № 1. С.264-275.

Курбатова Н., Сикачева И. Притчи о среднем менеджменте //Управление компанией. 2005. № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zhuk.net/>

Морозов А.В. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва // Практикум по психологии профессиональной деятельности. Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снетков. СПб.: СПбГУ, 2000. С.180-188.

Не только наверху // Вестник McKinsey. 2004. № 1(6). С.23-31.

Чернов А. Синдром клерка // Ведомости. 21.05.2002. № 84(647).

Чикер В.А. Диагностика организации и персонала. СПб.: Речь. 2003.

Blumberg M., Pringle C. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance // Academy of Management Review. 1982. (7). P. 560-569.

The Daily Resource for Entrepreneurs // 9 September 2006. <http://Inc.com>.

Platening: Redefining Success at Work //Knowledge@Wharton. 2006. October 4. [http://knowledge\\_wharton.uppen.edu](http://knowledge_wharton.uppen.edu).